

Vom Statement zur Change-Story

HANDWERKSZEUG *In einer Krise – sei sie verursacht durch die Corona-Pandemie oder durch langfristige Transformation – sollte der Betriebsrat niemals die Kommunikation mit den Beschäftigten vernachlässigen. Wie der Betriebsrat zu einem erfolgreichen Pressesprecher wird, erfahren Sie hier.*

VON MARION HOUBEN

DARUM GEHT ES

1. Krisenkommunikation beginnt nicht erst mit dem Ereignis selbst, sondern idealerweise schon weit vorher.
2. Betriebsräte können hier punkten, wenn sie ein Konzept zur Kommunikationsarbeit haben.
3. Zentral sind zudem ein geschlossenes Auftreten und eine einheitliche Kommunikation der Betriebsräte.

Krisenkommunikation beginnt nicht erst mit dem Ereignis selbst, sondern idealerweise schon weit vorher: Wer klare Vorstellungen und ein Konzept zur Kommunikationsarbeit als Betriebsrat hat, kann schnell und professionell agieren. Unabhängig davon, ob es sich um ein akutes Krisenereignis oder um die langfristige Transformation am Standort handelt: Gremien, die Veränderungsprozesse mitgestalten möchten, sollten eigene Kommunikationsstrategien und -konzepte entwickeln und so wenig wie möglich dem Zufall oder spontanen Reaktionen überlassen, denn Kommunikation mit der Belegschaft und anderen Interessengruppen ist nicht nur »PR in eigener Sache«. In Krisen- und Transformationsphasen ist sie Beziehungs- und Überzeugungsarbeit, gleichzeitig auch eine Möglichkeit, die Entwicklungen entlang eigener Zielvorstellungen zu beeinflussen.

Professionelle Krisenkommunikation gibt Orientierung

Veränderungen, die von außen kommen, führen zu Verunsicherung und werden als Krise wahrgenommen. Das gilt für die aktuell laufende Transformation vieler Branchen und Unternehmen, aber auch für konjunkturelle Krisen und Ankündigungen von Stellenabbau. Eine professionelle Krisenkommunikation gibt Orientierung für die Betroffenen und eine interessierte Öffentlichkeit. Betriebsräte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie sind wichtige

Informations- und Orientierungsgeber und vertreten mit ihrer Kommunikationsarbeit gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten. Der Erfolg von Transformationen im Unternehmen hängt damit nicht zuletzt von einer guten Krisenkommunikation der Betriebsräte ab¹ – diese beginnt mit einem aussagekräftigen Statement und mündet in einer eigenen zukunftsorientierten Change-Story mit einer Vision für die Beschäftigten und das Unternehmen.

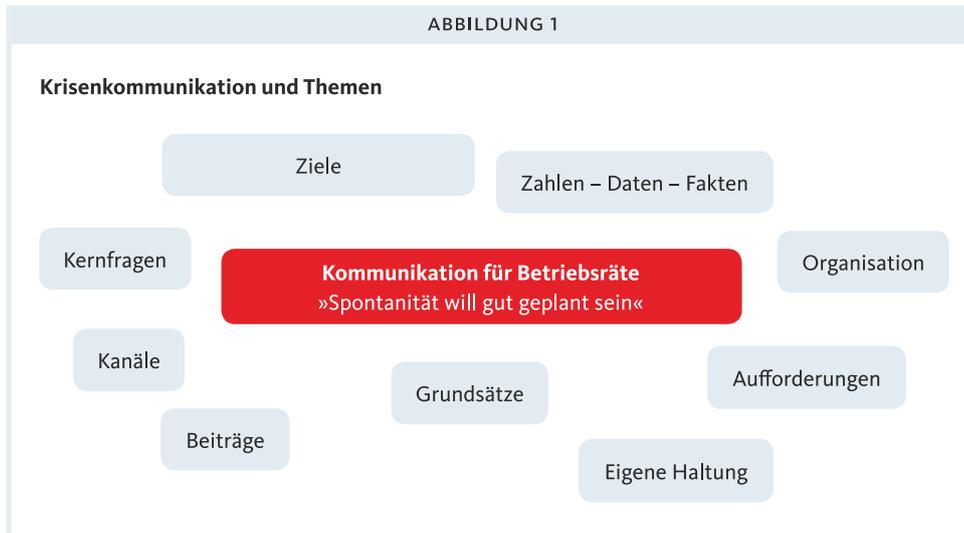
Schnelligkeit und Transparenz schaffen Klarheit

In einer Krisen- bzw. Veränderungssituation stellen sich sowohl dem Betriebsrat als auch den Beschäftigten viele Fragen. Um Spekulationen und Verunsicherung möglichst wenig Raum zu bieten, gilt es, schnell zu reagieren und Antworten auf nachfolgende Kernfragen zu liefern:

- Was passiert?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Situation zu bewältigen?
- Was kann jede*r Einzelne tun, um einen Beitrag zu leisten?
- Und: Es wird einen Tag nach der Krise/Veränderung geben – Was also ist in der Zwischenzeit zu tun?

Ehrliche Antworten, ein konsistentes Verhalten und eine lösungs- und zukunftsorientierte Haltung fördern das Vertrauen sämtlicher Anspruchsgruppen.

¹ Eine Unternehmensbefragung der Capgemini Consulting zeigt, dass die Change-Kommunikation und die Mobilisierung der Menschen als wichtigster Erfolgsfaktor für Veränderungsvorhaben gesehen werden (Capgemini Consulting, Changemanagement Studie 2010, S. 20 – 21).



Kontinuität durch Analysen, Kernbotschaften und politische Leitplanken

Krisenkommunikation ist keine Einmal-Aktion. Das Vertreten eigener Interessen und Positionen als Betriebsrat in einem Veränderungsprozess muss genauso prozesshaft angelegt sein wie das Veränderungsvorhaben selbst. Es muss analysiert werden, was die Fragen der Beschäftigten sind. Und es müssen Zahlen, Daten und Fakten geprüft werden, um eigene Positionen und ein Bild von der Zukunft entwickeln zu können. Das Gremium braucht Klarheit über die eigenen Prämissen und Leitplanken für die Veränderung und eigene Zielvorstellungen, was am Ende der Krise stehen soll und wie man als Betriebsrat wahrgenommen werden möchte. Dann gelingt es, mit einer guten Erzählung möglichst viele Mitarbeiter*innen

AUF EINEN BLICK

Bei der Zielklärung lohnt es sich, genau zu definieren:

- Wen möchten wir ansprechen ?
- Was wollen wir mit unserer Kommunikation erreichen?
- Wie möchten wir wahrgenommen werden ?

Darauf aufbauend können die zentralen Botschaften erarbeitet werden, die der Betriebsrat senden möchte.

GUT ZU WISSEN

Statement – 3-2-1500

Ein Statement erklärt die Veränderung in 3 Sätzen und gibt Antworten auf 2 Fragen: Warum und Wozu? Ein Statement ist sachlich, authentisch und dauert nicht länger als 3 Minuten bzw. kommt mit max. 1.500 Zeichen aus.

anzusprechen und eine möglichst hohe Identifikation zu erzeugen. Diese Botschaften in die Belegschaft, in Richtung Management oder auch in Richtung unternehmensinterner und -externer Öffentlichkeit bilden die Grundlage für kurze Statements und für (Presse-)Mitteilungen. Sie sind aber auch ganz grundlegend für die eigene Change-Story, mit der der Betriebsrat sein Bild von der Zukunft und den Weg dahin beschreibt.

Verantwortungsbewusstes und geschlossenes Handeln schafft Vertrauen

Für die Krisenkommunikation gilt es zudem zu beachten, dass der Betriebsrat nicht zum Überbringer schlechter Nachrichten wird. Das liegt in der Verantwortung der Unternehmens- bzw. Standortleitung. Eine schnelle Reaktion darauf und eine eigene Positionierung liegen hingegen sehr wohl in seiner Verantwortung.

SO GELINGT ES

Checklisten für den Aufbau eines Statements, einer Pressemitteilung und einer Change-Story können als Download angefordert werden unter <https://denkbar-kompetenznetzwerk.de/presse.php>

Mitbestimmung neu nach EU-DSGVO

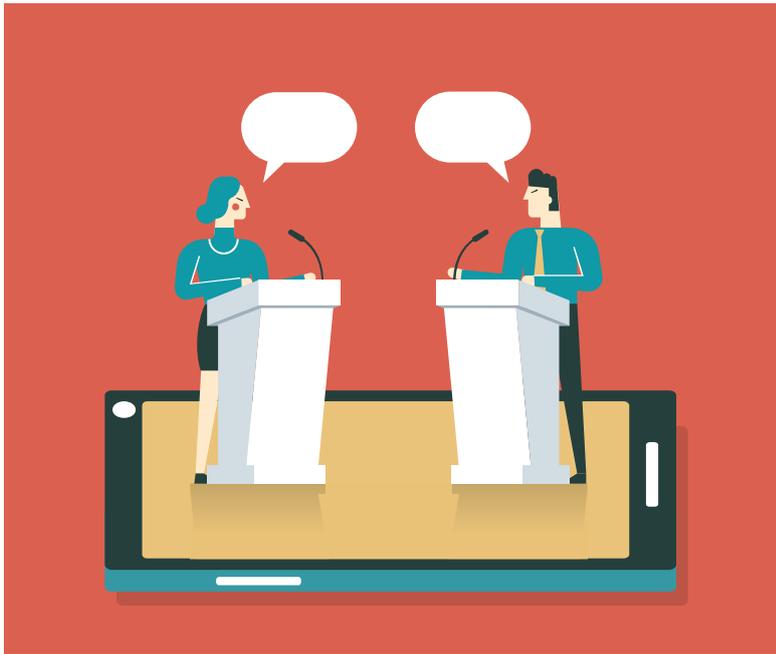


Wedde (Hrsg.)
Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung
2., überarbeitete und aktualisierte Auflage
2019, 527 Seiten, gebunden
€ 49,90
ISBN 978-3-7663-6692-4

buchundmehr.de/6692



service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0



Eine kontinuierliche und gute Kommunikation mit den Beschäftigten gibt auch in der Krise Sicherheit.

GUT ZU WISSEN 2

Change-Story

Die Change-Story muss verständlich, glaubwürdig und konsistent sein.

Sie beschreibt das WARUM – WOHIN – WOZU und WIE.

Sie braucht mehr als 3 Sätze und folgt den Prinzipien des Storytellings, d.h. sie

- startet emotional
- setzt auf Identifikationsfiguren
- ist prägnant, einfach und klar, vor allem in der Kernbotschaft
- vergisst den Spannungsbogen nicht, zeigt auf, wie Hindernisse bewältigt werden
- schließt am Ende positiv und mit Blick auf die Chancen ab.

Nichts verunsichert die Beschäftigten mehr, als ein Betriebsrat, der bei schlechten Nachrichten abtaucht, als passiv oder nicht handlungsfähig erlebt wird. Es geht immer darum, sich zu zeigen und so viele Informationen wie möglich zu geben. Gleichzeitig sollten die nächsten Schritte aufgezeigt werden, um Imageverluste zu vermeiden und Vertrauen in den Betriebsrat zu erhalten.

Dies gilt erst recht in einer Zeit, in der sich Nachrichten über virtuelle Kanäle wesentlich schneller verbreiten: Wenn keine Information erfolgt, liefern andere die erste Information und es bleibt viel Raum für Spekulationen. Zentral sind zudem ein geschlossenes Auftreten und eine einheitliche Kommunikation der Betriebsräte. Gibt es zu demselben Sachverhalt verschiedene Aussagen von unterschiedlichen Stellen oder Personen, führt dies zu Verwirrung und Unglaubwürdigkeit. Insofern sollte in der Krise möglichst nur ein eng abgestimmtes Kommunikationsteam Informationen veröffentlichen und dafür sorgen, dass der Informationsfluss reibungslos funktioniert. Dennoch muss das gesamte Gremium gut informiert, auskunftsfähig und aussagekräftig sein, denn die Mitglieder kommunizieren im Unternehmen in ihren Abteilungen und Betreuungsbereichen. Insofern macht es Sinn, wenn jedes Betriebsratsmitglied mit den Grundlagen der Krisenkommunikation vertraut ist und für die Kommunikation mit den betrieblichen Ansprechpartner*innen fit gemacht wird. Ein Baustein hierfür ist ein Kommunikationshandbuch, in dem bestimmte Grundsätze und Verantwortlichkeiten geklärt werden, was wann von wem zu tun ist.

Mit großer Reichweite möglichst Viele erreichen

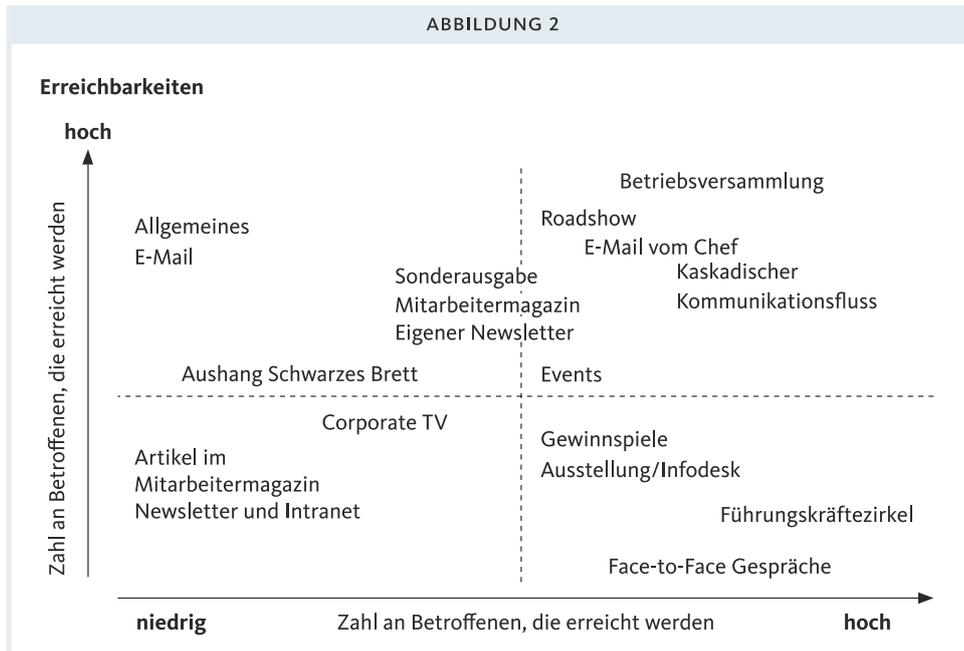
Die Anzahl der Kommunikationskanäle ist heute größer denn je. Auf jeden Fall sollte geprüft werden, wofür welcher Kanal geeignet ist und wer damit erreicht wird. Ein Podcast z. B. bietet den Vorteil, dass er zeit- und ortsunabhängig gehört werden kann. Aber haben alle

AUF EINEN BLICK

Das Kommunikationshandbuch enthält z. B.:

- Aufgaben – Funktionen – Verantwortliche
- Ansprechpartner*innen (intern, extern, Presse)
- Ablaufpläne für Standardsituationen und Beteiligte
- Checklisten z. B. zur Formulierung von (Presse-)Mitteilungen, zu Informationspyramiden
- Vorlagen und Mustertexte
- Verteilerlisten und Kontaktdaten

² Ein Überblick zu Medien und Methoden findet sich z. B. bei Gerhild Deutinger, Kommunikation im Change (2013, S. 16 ff).



Mitarbeitenden Zugang zu diesem Medium und wie viele Hörer*innen erreicht man damit wirklich?

Wenn es um Dialog und Resonanz geht, empfiehlt sich die direkte Kommunikation mit der Belegschaft beispielsweise in Form von Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Dialogforen etc. Und wenn es darum geht, für Unterstützung und Verständnis bei Familien und der regionalen Öffentlichkeit zu werben, kann eine gute Pressemitteilung (online oder print) das Mittel der Wahl sein.²

Nobody is perfect

Change-Kommunikation wird immer mehr Bestandteil der Betriebsratsarbeit und nicht jede Maßnahme bringt sofort den erwünschten Erfolg. Eine kontinuierliche Verbesserung stärkt dabei die Kommunikationskompetenz. Folgende Fragen helfen, die eigene Professionalisierung zu reflektieren:

- Was hat funktioniert?
- Was hat uns überrascht?
- Was muss angepasst werden?
- Wie ist die Resonanz? Wen haben wir erreicht, wen nicht?
- Was können wir noch ausprobieren?
- Worauf wollen wir in Zukunft (stärker) achten?

GUT ZU WISSEN 3

Pressemitteilung

Eine Pressemitteilung trägt in der Überschrift die zentrale Aussage und eine klare Botschaft zu den Fragen WER, WAS, WANN, WO und WARUM. Sie liefert wichtige Einzelheiten und Hintergrundinformationen sowie Informationen zu Unternehmen und Betriebsrat und nennt die Kontaktdaten eines Ansprechpartners oder einer Ansprechpartnerin auf max. einer DIN-A4-Seite bzw. mit 3.000 Zeichen.

Erst durch eine kontinuierliche und glaubwürdige Kommunikation werden Herz und Verstand der Beschäftigten gewonnen. <



Marion Houben,
Diplom-Sozialwirtin, Coach,
Wirtschaftsmediatorin,
Schweinfurt.

www.denkbar-kompetenznetzwerk.de

Alle Regelungen zur Kurzarbeit



Meyer / Wall
Kurzarbeit und Kurzarbeitergeld

Basiskommentar
2021. 461 Seiten, kartoniert
€ 34,90
ISBN 978-3-7663-7046-4

buchundmehr.de/7046



service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0